Pendahuluan

Sun Tzu adalah seorang filsuf praktis yang menulis *The Art of War* yang terdiri dari 7000 aksara pada kira-kira tahun 500 sebelum Masehi.
The Art of War mungkin salah satu buku yang ditulis pada bilah-bilah bambu, karya yang diakui ini telah meraih reputasi internasional sebagai intisari strategi meraih kemenangan.
Selama berabad-abad, *The Art of War* dijunjung tinggi oleh para ahli strategi Tiongkok maupun Jepang. Banyak pernyataan Mao diambil dari filosofi Sun Tzu. Sun Tzu adalah pendahuluan singkat terbaik untuk studi tentang perang, *The Art of War* memang naskah mendasar yang mantap tentang strategi.

STRATEGI TIMUR VERSUS STRATEGI BARAT

The Art of War adalah landasan dari strategi Timur. Tesis sentral Sun Tzu adalah bahwa anda bisa menghindari pertempuran kalau anda merencanakan strategi yang tepat sebelum pertempuran.

On War karya Carl von clausewitz, seorang pejabatJerman yang menulis di zaman Napoleon, adalah landasan dari sebagian besar strategi Barat. Teori menurut Clausewitz berkonsentrasi pada pertempuran besar sebagai cara meraih kemenangan.

The Art of War merupakan maha karya kesederhanaan. Ketika membandingkan Clausewitz dengan Sun Tzu, ahli strategi Liddel Hart berkomentar: “Sun Tzu memiliki visi yang jelas, wawasan yang lebih mendalam, kesegaran yang kekal”. Karya Sun Tzu umumnya tidak dianggap sebagai kontributor terhadap strategi militer Barat. Karya Sun Tzu adalah rahasia-rahasia bagi sukses bisnis maupun pribadi. Studi dan analisa yang berkesinambungan terhadap Sun Tzu menghasilkan wawasan-wawasan baru untuk membuka konsep-konsep meraih kemenangan.

PANDUAN STRATEGIS UNTUK PEMIMPIN

Menggunakan strategi Sun Tzu dalam bisnis bukanlah barang baru. Ada banyak bukti bahwa *The Art of War* memberikan kontribusi terhadap cara berpikir pemimpin-pemimpin modern.

The Art of War merupakan bacaan wajib untuk mengikuti kursus tentang kewirausahaan di Columbia University. Banyak pesanan *The Art of War* telah dilakukan oleh organisasi-organisasi bisnis, serikat dagang, dan aparat-aparat penegak hukum.

The Art of War merupakan karya klasik bukan saja tentang strategi melainkan juga tentang kesederhanaan. Kesederhanaan *The Art of War* menjadikan pelajaran-pelajaran Sun Tzu langsung dapat dijabarkan menjadi strategi bisnis. Prinsip-prinsip Sun Tzu memantapkan landasan yang kokoh untuk memahami aturan-aturan strategi bisnis di milenium baru.

Pelajaran-pelajaran Sun Tzu sudah ribuan usianya, dan ujian waktulah yang menjadikannya berharga bagi manajer bisnis.

STRATEGI DAN TAKTIK

Prinsip mendasar strategi itu sama bagi semua manajer, bagi segala waktu, bagi segala situasi. Hanya taktik yang berubah dan taktik dimodifikasi sesuai berjalannya waktu.

Strategi paling baik didefinisikan sebagai “melakukan hal yang benar”. Sementara taktik adalah “melakukan segalanya dengan benar”.

Strategi berhenti di perbatasan dalam perang dan di kantor-kantor pusat dalam bisnis; taktik dimulai dengan kontak dengan pelanggan. *The Art of War* nya Sun Tzu memberikan pelajaran-pelajaran yang mendasar untuk pemikiran strategis modern dan menjadi sumber ide-ide yang subur untuk taktik.

Bab 1

Menyusun Rencana

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Evaluasilah Kondisi yang ada dengan seksama
- Bandingkanlah Atribut-atribut yang ada
- Carilah Peluang-peluang Strategis

Visi tentang organisasi ingin menjadi apa, haruslah direncanakan dengan kesadaran akan realita. Itulah sebabnya bab ini memfokuskan kepada evaluasi. Komponen-komponen visi mengartikulasikan maksud, misi, nilai-nilai patokan, dan gambaran yang jelas tentang masa depan organisasi. Dari visi, pimpinan dapat menentukan strategi, menetapkan inisiatif-inisiatif strategis, dan menyelaraskan organisasinya.

Semakin canggih proses perencanaan, semakin sulitlah memperkenalkan fleksibilitas yang mengakomodasikan perubahan-perubahan dalam situasi.

Suatu kekeliruan yang umum adalah menganggap perencanaan sebagai hanya proses mental, ide di kepala kita yang sekedar menengok ke masa lalu dan beradaptasi demi masa depan. Kalau rencana anda tidak ditulis, anda tidak mempunyai rencana sama sekali. Anda hanya mempunyai impian, visi, atau mungkin hanya mimpi buruk. Rencana tertulis yang sederhanalah yang paling efektif.

Penjabaran Lima Faktor Konstan Dalam Bisnis

1. Pengaruh moral artinya semangat melaksanakan misi.
2. Cuaca maksudnya adalah kekuatan-kekuatan eksternal.
3. Medan maksudnya pasar.
4. Komandan maksudnya kepemimpinan.
5. Doktrin dapat disamakan dengan prinsip-prinsip patokan.

Penjabaran “Evaluasi Kondisi-kondisi yang Ada dengan Seksama”

Evaluasi yang baik adalah landasan operasi yang sukses

Setiap evaluasi harus mencakup analisa seksama terhadap bagaimana caranya meningkatkan bisnis dengan pelanggan yang ada. Analisa yang dilakukan oleh Ogilvy & Mather menunjukan bahwa pengembalian dari investasi pemasaran yang dilakukan terhadap pelanggan yang ada itu bisa beberapa kali lipat dari pada investasi pemasaran yang dilakukan terhadap calon pelanggan.

Ketika tindakan diambil tanpa evaluasi yang seksama terhadap situasinya, terlalu sering orang menggarap hal-hal yang keliru. Dalam keadaan seperti ini, hasilnya adalah bahwa banyak upaya dilakukan sia-sia.

Evaluasi adalah sekedar metodologi untuk mengumpulkan data dalam proses terstruktur yang dirancang untuk mendapatkan fakta atau persepsi. Evaluasi bisa internal ataupun ekternal. Evaluasi bisa diadakan oleh seorang atau lebih individu. Evaluasi bisa berasal dari survei.

Evaluasi yang baik menggali ke dalam akar penyebab dan mencari cara-cara baru yang lebih baik untuk meraih sukses.

Ketika evaluasi diadakan oleh organisasi ekternal, para responden biasanya mempunyai peluang yang lebih baik untuk memberikan masukan. Ini memberikan peluang untuk mengumpulkan data yang lebih akurat.

Secara internal, evaluasi memberikan informasi tentang kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelamahan yang dapat membangkitkan semangat serta mengarahkan pembaharuan diri. Secara eksternal, evaluasi mengungkapkan ancaman dan peluang.

Penjabaran “Bandingkanlah Atribut-atribut yang Ada”

Bandingkanlah kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan kompetitif

Perbandingan atribut bisa dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dengan pembandingan kompetitif langsung terhadap kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan, studi komparatif terhadap proses-proses yang relevan dalam organisasi lainnya. Studi komparatif adalah pengalaman belajar yang “tanpa sungkan-sungkan mencuri” dari kawan maupun lawan.
Sementara tim pelaku studi komparatif mengamati bahwa praktek-praktek baru yang sukses ditempat lain dapat menjadi pemrakarsa perubahan yang berharga.
Sebuah teknik yang disebut “berlomba sambil duduk” menawarkan peluang untuk membayangkan perjalanan anda melalui berbagai hambatan menuju garis akhir sukses. Idenya berasal dari para pelari yang “duduk” membayangkan diri berlomba mengalahkan pesaing-pesaing mereka.

Penjabaran “Carilah Peluang-peluang Strategis”

Kembangkanlah strategi-strategi yang melampaui aturan-aturan konvensional

Peluang-peluang strategis yang difokuskan secara eksternal : strategi awal Wal-Wart difokuskan kepada kota-kota kecil. Kemudian melangkah ke kota-kota besar.

Peluang-peeluang strategis yang difokuskan secara internal : di Monsanto, peluang strategis internalnya adalah mengubah perusahaan kimia komoditi menjadi perusahaan rekayasa genetika.

Bab
2

Melancarkan Perang

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Kerahkanlah sumber-sumber daya yang memadai
- Jadikanlah waktu itu sekutu anda
- Semua orang harus diuntungkan dari kemenangan-kemenangan
- Kuasailah bidang anda

Karena strategi yang ideal adalah apapun yang paling efektif, pelaksanaan merupakan komponen sebagai dari penjabaran strategi. Seorang ahli strategi Eropa, Kapten Johnstone, menulis pada tahun 1916 :

> *Anda tidak tahu bagaimana musuh ditempatkan? Bertempurlah dan cari tahulah. Serangan yang menentukan hanya dapat dilakukan dengan penuh keyakinan setelah beberapa lama bertempur. Serangan coba-coba bukanlah pertempuran terpisah, melainkan awal dari pertempuran yang sesungguhnya. Lancarkanlah formasi terhadap keseluruhan front nya maka anda kenali bentuknya.*

Dengan strategi yang tepat, pertempuran baru separuh dimenangkan, strategi akan sukses bila diikuti dengan pelaksanaan taktik yang profesional. Akan timbul masalah ketika perencanaan dipisahkan dari pelaksanaan. Ini adalah ibarat memisahkan berfikir dari berbuat dan mengaburkan tanggung jawab. Lebih baik melibatkan diri dalam semacam bentuk perencanaan sekaligus pelaksanaan. Latihan menyiapkan rencana cadangan menghasilkan wawasan tentang ancaman dan peluang.

Penjabaran “Kerahkanlah sumber-sumber daya yang Memadai”

Investasikanlah sumber-sumber daya yang memadai agar operasinya lancar.
Damon Runyon, “Pertempuran belum tentu dimenangkan oleh yang cepat, tetapi demikianlah cara bertaruh yang baik”
Pengalokasian sumber-sumber daya yang memadai untuk pengembangan produk dan jasa di masa depan itulah yang menjamin sukses.

Penjabaran “Jadikanlah Waktu itu Sekutu Anda”

Kuncinya adalah menjadi efektif dan efisien secara cepat

Kemenangan yang diraih cepat sungguh merupakan tujuan utama, dan nilai waktu sedikit mendahului lawan telah berkontribusi terhadap banyak kemenangan. Meraih keuntungan ini melibatkan awal yang cepat dan meraih posisi kekuatan secara cepat.

Berikut adalah beberapa persoalan kunci dalam menjadikan waktu itu sekutu anda :

- Sebagai aturan, paling dini itu paling baik. Waktu yang dihemat sama dengan waktu yang diraih.
- Semakin lama anda mulai, semakin banyak yang anda butuhkan.
- Semakin mendesak kebutuhan untuk mengambil keputusan, semakin lama waktu yang dibutuhkan.
- Pengambilan keputusan yang cepat menghasilkan pelaksanaan yang cepat.
- Aksi yang cepat adalah aksi yang sekaligus.
- Keputusan-keputusan yang ditunda ujung-ujungnya kehilangan kualitas positifnya.
- Semua konsekuensi positif dari kecepatan itu diraih berkat serangan dini.

- Semakin anda tidak menunda-nunda:
  - *Semakin kecillah kemungkinan anda terkejut.*
  - *Semakin tidak siaplah pesaing anda.*

- *Semakin besar kemungkinan waktu serangan anda lebih dini dari pada yang diduga. Akibatnya lawan anda akan terkejut dan konsekuensinya akan menguntungkan anda.*

Penjabaran “Semua Orang Harus Diuntungkan Dari Kemenangan-kemenangan”

Perkuat sumber daya manusia dan aset material dengan setiap kemenangan yang diraih.

Seperti kata Sun Tzu, “Ini disebut sebagai menjadi semakin kuat dalam proses mengalahkan musuh”. Alangkah sayangnya, memenangkan pertempuran tanpa menjadi lebih kuat.

Terlalu sering, akuisisi sebuah perusahaan mengakibatkan “penyapuan” orang-orang yang sangat kompeten dan berpengalaman. Karena orang-orang yang berpengalaman ini diberhentikan, perusahaan yang diakuisisi ini menjadi semakin lemah

Strategi akuisi dari banyak perusahaan yang sukses adalah mempertahankan pemilik semula serta staf dari perusahaan yang diakuisisi sebagai manajer aktif sambil menyediakan sumber-sumber daya keuangan untuk membiayai pertumbuhan di masa depan. “salah satu tujuan kunci dalam suatu akuisisi adalah mempertahankan manajemen yang ada. Merekalah orang-orang yang membangun bisnisnya, dan kalau kita mau membeli bisnis tersebut penting sekali kita memanfaatkan kekuatan mereka”.

Penjabaran “Kuasailah Bidang Anda”

Kuasailah keahlian yang dibutuhkan untuk meraih kemenangan

Ketika bangsa Romawi zaman dulu membangun suatu struktur, insinyur yang merancangnya berdiri di bawahnya setelah kerangka penopangnya disingkirkan. Keahlian dibidang tersebut benar-benar menentukan apakah ia hidup atau mati.



Seranglah dengan Strategi

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Menang tampa bertempur
- Kekuatan melawan kelemahan-selalu
- Awaslah terhadap "Orang bodoh tingkat tinggi"
- Patuhilah prinsi-prinsip mendasar

Pada setiap tingkatan operasi manapun, strategi itu sungguh "perang di atas peta", "rencana di atas kertas". Strategi berhubungan dengan pengalokasian sumber-sumber daya untuk pertempurannya. Dalam *On War*, Clausewitz mengatakan bahwa strategi menentukan di mana, kapan, dan dengan kekuatan apa pertempurannya akan diperjuangkan.
Dalam *Strategy*, B.H. Liddell Hart menjelaskan tujuan strategi: "Tujuan sesungguhnya bukanlah bertempur, melainkan mencari situasi yang strategis yang demikian menguntungkan sehingga seandainya situasi strategis itu sendiri belum mendatangkan hasilnya, tindak lanjutnya dengan pertempuran pasti mendatangkan hasilnya".
Aturan pertama dalam strategi adalah memperhatikan dengan sangat, kebutuhan serta keinginan sang pelanggan danampuan organisasi anda untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.
Strategi itu memfokuskan kepada menambahkan nilai tambah sejati bagi pelanggan. Strategi bukanlah mencari konfrontasi, strategi berupaya mencari tujuan dengan pertempuran seminimal mungkin.

Penjabaran "Menang Tampa Bertempur"

Kemenangan yang paling hakiki adalah menang tanpa konflik

Konsep meraih kemenangan tanpa konflik sangatlah mendasar dalam pemikiran strategis SunTzu. Untuk menerapkan konsep ini, perlu dicari kemenangan sebelum memasuki arena kompetitifnya. Pihak yang menang adalah yang sudah menang.

Strategi adalah proses perencanaan. Strategi adalah perang di atas kertas. Strategi adalah melakukan hal yang benar. Strategi adalah berupaya meraih kemenangan sebelum pertempuran.

Taktik adalah proses kontak. Taktik adalah aksi perang. Taktik adalah melakukan segalanya dengan benar. Taktik adalah pertempurannya.

Penjabaran "Kekuatan Melawan Kelemahan-Selalu"

Pertempuran itu dimenangkan dengan mengkonsentrasikan kekuatan

Aturan rasio kekuatan itu sederhana saja: kalau kita tidak mempunyai keunggulan nyata, kita tidak mungkin menang. Tujuannya bukanlah kondisi seimbang: berupayalah meraih keunggulan. Seperti kata Napoleon, "Allah itu memihak altileri yang paling berat".
Sepelekanlah lawan anda, maka akibatnya adalah bencana.

Peringkat prioritas itu penting. Pertama, anda harus memuaskan kebutuhan pasar. Barulah anda bisa meraih keuntungan-keuntungan dari tindakan-tindakan anda. Kalau anda prioritaskan keuntungan, urutan anda dalam mengambil keputusan itu keliru. Keputusan tentang kebutuhan pasar itu selalu harus diambil sebelum keputusan keuangan. Tidak mungkin dengan cara lain.

Sementara anda merenungkan soal meneruskan kekuatan, renungkanlah sungguh-sungguh soal memperkuat kekuatan anda sendiri. Ini sering kali merupakan cara terbaik untuk meraih kemenangan.

Penjabaran "Awaslah Terhadap orang Bodoh Tingkat Tinggi"

Hindarilah bertindak tanpa pengetahuan penuh tentang situasinya

Marshal Saxe menulis tentang jenderal-jenderal yang ingin melakukan segalanya pada hari pertempuran dan akibatnya malah tidak melakukan apa-apa. Saxe mengatakan, "Kalau sang jenderal ingin menjadi sersan-mayor dan berada di mana-mana, ia akan bersikap seperti lalat dalam dongeng yang menyangka dirinyalah yang mengemudikan kereta kudanya".

Ketika manajemen tidak kompeten, orang-orang yang baik akan "memecat bos mereka" dengan meninggalkan organisasinya. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi bisa menandakan adanya masalah.

Dalam *On the psychology of Military Incompetence*, Norman Dixon menyatakan kecemasan sebagai penyebab kegagalan yang paling umum dalam kepemimpinan, bahwa apa yang sebelumnya dianggap kurang cerdas mungkin adalah akibat dampak kecemasan yang melumpuhkan persepsi, ingatan, dan daya pikir.

Dixon mengidentifikasi beberapa kesalahan pribadi yang umum ditemukan dalam ketiadaan kompetensi:
- Konservatisme mendasar serta berpegangan erat terhadap tradisi yang sudah tidak relevan.
- Kecenderungan untuk menolak atau mengabaikan informasi.
- Kecenderungan untuk menyepelekan informasi.
- Sikap ragu-ragu mengambil keputusan.
- Kegagalan menggunakan kejutan.
- Kecenderungan untuk melancarkan serangan frontal.
- Kegagalan mengadakan survei pendahuluan yang memadai.

Penjabaran "Patuhilah Prinsip-prinsip Dasar"

Kemungkinan gagal itu tinggi ketika aturan-aturan yang menjamin kemenangan itu diabaikan

Berikut adalah beberapa aturan mendasar dalam bisnis:
- Organisasikanlah suatu sistem intelijensi: kenalilah pasar anda seperti anda mengamati diri sendiri. Pengambilan keputusan harus didasarkan kepada data.
- Peliharalah tujuan-tujuan semula: tetapkanlah arah yang jelas dan bidiklah dengan mantap. Jangan menyimpang.
- Raihlah posisi yang mantap : perkuatlah kompetensi-kompetensi inti anda. Raihlah posisi yang tidak mudah direbut lawan anda.
- Teruslah menyerang: terus menyerang memelihara kebebasan bertindak dan membuat anda memegang kendali.
- Rencanakanlah kejutan: inilah cara terbaik untuk meraih dominasi psikologis dan menghalangi inisiatif lawan anda. Kecepatan adalah komponen kejutan yang penting.
- Siaplah bermanuver: renungkanlah bagaimana caranya agar posisi anda menguntungkan sementara lawan anda tidak. Temukanlah posisi-posisi yang kompetitif yang kurang atau tidak dijaga lawan.
- Konsentrasikanlah sumber-sumber daya anda: akumulasikan kekuatan unggul yang memadai pada tempat dan waktu yang menentukan.
- Gunakanlah kebijakan dalam menempatkan kekuatan: ketika anda mengkonsentrasikan kekuatan di suatu tempat, anda akan lemah di tempat-tempat lain.
- Sederhanakanlah: yang sederhana itu yang paling baik. Bahkan rencana-rencana yang sederhanapun bisa sangat sulit dilaksanakan.



Bab 4

Penempatan Kekuatan Militer

ATURAN-ATURAN STRATEGIS
- Jadilah tak terkalahkan
- Raihlah keunggulan strategis
- Gunakanlah informasi untuk memfokuskan sumber-sumber daya

Prinsip dasar dalam bisnis, agar suatu taktik berhasil, terlebih dahulu strateginya harus benar. Strateginya harus benar dulu; anda harus melakukan hal yang benar. Maka taktiknya bisa mendukung strateginya dengan melakukan segalanya dengan benar.

Penjabaran "Jadilah Tak Terkalahkan"

Bangunlah kekuatan-kekuatan yang dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada

"Kalau kita masing-masing merekrut orang yang lebih kecil dari pada kita sendiri, kita akan menjadi perusahaan kurcaci; tetapi kalau kita masing-masing merekrut orang yang lebih besar dari pada kita sendiri, kita menjadi akan menjadi organisasi yang besar".

Kepemimpinan pribadi adalah dimana "seni" mengambil alih kendali terhadap penerapan "ilmu pengetahuan". Sukses yang paling hakiki dari sebuah organisasi adalah tergantung kepada inspirasi serta kepemimpinan eksekutif tingkat tinggi.

Kets de Vries dalam *Life and Death in the Executive Fast Lane*: "Gagalnya Direktur Utama itu jarang sekali disebabkan oleh kurangnya informasi tentang teknik-teknik mutakhir dalam pemasaran, keuangan, atau produksi; melainkan akibat dari kurangnya keterampilan antar pribadi, kegagalan untuk membangkitkan yang terbaik dari orang-orang yang mempunyai informasi yang diperlukan".

"Kemampuan belajar lebih cepat dari pada pesaing-pesaing anda mungkin saja segera menjadi satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan", kata Arie De Geus, kepala perencanaan di Royal Dutch Shell.

Penjabaran "Raihlah Keunggulan Strategis"

Strategi yang sukses meraih kemenangan sebelum bertempur

"Khol's itu menggabungkan struktur biaya toko diskon dengan merek toserba. Ia ditunggangi kedua dunia itu dan mengambil pangsa pasar dari keduanya".

Peluang untuk meraih keunggulan strategis bisa ditemukan dalam:
- Produk atau jasa yang demikian unik dan demikian hati-hati diarahkan pada target pasar secara tepat sehingga tidak menghadapi persaingan.
- Ide yang demikian seksama diriset terlebih dahulu dan divalidasikan sehingga tidak ada ide lain yang tampaknya layak.

Penjabaran "Gunakanlah Informasi Untuk Memfokuskan Sumber-sumber Daya"

Gunakanlah data untuk merencanakan keunggulan-keunggulan luar biasa

Masukan pelanggan merupakan komponen penting dalam sistem pengukuran prestasi organisasi.

Sistem pengukuran yang seimbang merupakan kegiatan yang dinamis, kontinu, dimana semua proses diselaraskan dengan strategi. Sederhananya, menghubungkan visi anda dengan prestasi akan meningkatkan produktivitas serta potensi keuntungan.



Penggunaan Energi

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Bangunlah struktur organisasi yang mantap
- Terapkanlah kekuatan luar biasa
- Koordinasikanlah momentum dengan waktu yang tepat

Dalam bukunya, *Generalship: its Diseases and Their Cure*, Cure,J.F.C. Fuller menulis: "Pasukan yang besar itu bisa melumpuhkan kefektifan sang jenderal, bukan karena sering mengubah taktik, melainkan justru karena menghalangi perubahan taktik:.

Penjabaran "Bangunlah Struktur Organisasi Yang Mantap"

Pengorganisasian itu diadakan agar tugas-tugas dapat dikelola, orang-orang dapat didukung, dan hasil-hasil dapat dicapai

Dalam bukunya, *Creating Change-Capable Cultures*, Gerald Sentell mengatakan, "Struktur bagi organisasi itu adalah ibarat saluran bagi sungai. Struktur itu mengarahkan dan mengendalikan arus interaksi serta kegiatan manusia. Kalau strukturnya dapat mengakomodasikan serta mengarahkan arus perilaku, sistimnya berfungsi baik. Kalau arusnya keluar dari saluran terstrukturnya, hasil-hasilnya bisa menciptakan perubahan besar".

Struktur mengikuti strategi, selalu. Pertama tentukanlah strategi untuk meraih visi anda, lalu kembangkanlah struktur organisasinya. Akhirnya, tempatkanlah orang-orang yang paling tepat di tempat yang tepat.

Penjabaran "Terapkanlah Kekuatan Luar Biasa"

Gunakanlah yang normal untuk bertempur, yang luar biasa untuk meraih kemenangan

Cyberspace mengubah tampak depan bisnis eceran menjadi kekuatan normal sementara bisnis eceran melalui Internet menjadi kekuatan luar biasa.

Di pabrik Bell Lab Hawthorne ketika para periset menentukan bahwa memberikan perhatian luar biasa kepada sekelompok kecil pekerja meningkatkan produksi. Kuncinya adalah perhatian yang luar biasa.

Mayor J.F.C. Fuller menulis, "Kalau kita ingin berpikir jernih, kita harus berhenti meniru. Kalau kita ingin berhenti meniru, kita harus menggunakan imajinasi kita.

Penjabaran "Koordinasikanlah Momentum dengan Waktu yang Tepat"

Momentum memberikan kekuatan; waktu yang tepat menerapkan kekuatan pada saat yang tepat

Langkah-langkah strategis yang sukses diraih dengan mengakumulasikan daya (momentum) secara cepat dan mengerahkan daya tersebut di saat yang akan mendatangkan efek terbesar (waktu yang tepat).

Bukan kemenangan yang diraih dengan penerapan prinsip tunggal, melainkan penggunaan berbagai prinsip yang meraih momentum yang memperkuat.



Kekuatan dan Kelemahan

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Ambilah inisiatif
- Rencanakanlah kejutan
- Raihlah keunggulan relatif
- Carilah pengetahuan
- Bersikap fleksibel

Berikut adalah metodologi-metodologi kunci untuk mengkonsentrasikan kekuatan melawan kelemahan:

- Membentuk formasi di kanan kiri: konsentrasikan kekuatan melawan kelemahan dengan melancarkan suatu pengepungan di sekitar titik-titik kuat di posisi yang dipertahankan atau tidak ditempati sama sekali.
  Pertimbangkanlah kedua unsur kunci ini:
  - Carilah kelemahan dipersimpangan.
  - Karena kekuatan mempunyai kelemahannya sendiri, carilah kelemahan dari kekuatan musuh.
- Segmentasikanlah: ini adalah mengkonsentrasikan kekuatan di bidang yang spesifik.
- Jadikanlah lawan kewalahan: inisiatif apapun dapat diraih kalau didukung oleh kekuatan yang cukup.
- Perkuatlah: peluang terbesar untuk meraih suskses dicapai dengan menginvestasikan waktu, uang, dan enerji untuk memperkuat apa yang sudah terbukti efektif.

Penjabaran "Ambilah Inisiatif"

Dari sifatnya, serangan itu memberikan keuntungan untuk meraih keunggulan

Cara yang paling efektif dan menentukan untuk meraih tujuan adalah dengan merebut, mempertahankan, serta mengeksploitasikan inisiatif. Melancarkan serangan menempatkan anda sebagai pemegang kendali dan memaksa lawan bereaksi.

Dengan bertindak terlebih dahulu, kita pertahankan kebebasan untuk bertindak. Kalau lawan kita bergerak lebih dulu, satu-satunya pilihan kita adalah bereaksi.

Serangan itu memberikan keuntunmgan inisiatif. Kunci bagi inisiatif yang sukses adalah keterampilan, persiapan dan informasi.

Awaslah! Serangan tidaklah memberikan solusi bagi semua masalah anda.

Penjabaran "Rencanakanlah Kejutan"

Campurlah ketidak-kentaraan dan kerahasiaan untuk membuat lawan tetap bingung, sehingga tidak tahu di mana ia harus menyerang atau bertahan

Kerahasiaan tentang gerakan-gerakan anda sendiri lebih dari pada mengancam pesaing ketimbang aksi yang terang-terangan. Rupert Murdoch, seorang analis Wall Street mengatakan: "Bagian dari strategi Murdoch adalah memainkan kartunya secara sangat tertutup. Keajaibannya adalah kerahasiaannya".

Kerahasiaan melindungi rencana-rencana anda, sementara kejutan membingungkan lawan anda. Tujuan memberikan kejutan adalah meraih dominasi psikologis yang menyangkal inisiatif lawan anda. Kecepatan adalah komponen penting dari kejutan.

Penjabaran "Raihlah Keunggulan Relatif"

Kerahkanlah sumber-sumber daya untuk mengkonsentrasikan kekuatan terhadap kelemahan

Kata Michael Powel, “Salah satu cara untuk bertahan adalah sekedar menjadi lebih besar dan menawarkan koleksi yang lebih beragam dari pada mereka”.

Kalau anda berupaya berkonsentrasi di mana-mana, anda tidak mempunyai konsentrasi. Semakin dalam spesialisai anda, semakin pasti anda menang. Strategi-strategi yang meraih kemenangan menumpuk sumber-sumber daya pada upaya utamanya dan mengalokasikan sumber-sumber daya minimal kepada upaya-upaya sekunder.

Keunggulan relatif adalah strategi terbaik bagi kebanyakan perusahaan. Cara untuk meraih keunggulan relatif:

- Melaksanakan aksi yang kontinu-umpamanya, iklan-iklan kecil yang konsisten.
- Mensegmentasikan dengan menemukan ceruk pasar
- Mengkonsentrasikan kekuatan-kekuatan anda sendiri.
- Membentuk aliansi-umpamanya, bergabung dengan suatu waralaba.
- Meraih kualitas produk atau jasa yang unggul.

Kalau anda tidak dapat meraih keunggulan mutlak, anda harus dapat mengkonsentrasikan kekuatan anda terhadap kelemahan lawan anda untuk meraih keunggulan relatif.

Penjabaran “Carilah Pengetahuan”

Pengetahuan membantu meningkatkan peluang untuk menang

Seperti kata Patton, “Intelegensi itu seperti telur, semakin segar, semakin baik”. Strategi yang tepat untuk meraih kemenangan :

- Perhatikanlah apa yang diperbuatnya. Seperti kata Yogi Berra, “anda bisa melihat banyak hal dari mengamati:.
- Perhatikanlah apa yang tidak diperbuatnya. Ini adalah kunci untuk meraih keunggulan relatif.
- Galilah dalam-dalam. Ini mengungkapkan kekuatan dan kelemahan lawan.
- Contohlah praktek-praktek yang terbaik. Ini melibatkan orang-orang untuk mencari tahu bagaimana caranya mengembangkan proses-proses terbaik.

Ovid menulis, “Belajar itu baik, bahkan dari musuhpun”. Sukses dalam bisnis adalah kedekatan dengan pelanggan.

Penjabaran “Bersikaplah Fleksibel”

Sementara strategi itu tetap, taktik harus disesuaikan dengan situasi baru

Sisi lain dari fleksibilitas adalah kekakuan. Ketika kita kaku, kita mudah diramalkan. Perang kilat dalam operasi bisnis adalah upaya yang terkonsentrasi dalam kurun waktu singkat dengan tujuan menghindari perlawanan dan memfokuskan sumber daya di mana hasil-hasil bisa diraih.

Bab 7

Bermanuver

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Bermanuverlah untuk meraih keuntungan
- Raihlah kekuatan kunci
- Perdayailah pesaing anda
- Kembangkanlah komunikasi internal yang efektif
- Raihlah keuntungan mental

Cara untuk menghindari yang kuat adalah menyerang yang lemah. Carilah situasi-situasi di mana keunggulan nyata bisa diraih. Salah satu manuver terbaik bisa jadi adalah memindahkan pertempurannya. Dalam segala ketidak-sepahaman, termasuk situasi politik organisasi, merenungkan tentang manuver dapat mengarahkan pikiran kepada pilihan-pilihan yang ada.

Berikut adalah manuver militer yang relevan untuk strategi organisasi:

- Serangan frontal: seranglah secara frontal dengan keunggulan luar biasa.
- Serangan dalam eselon: inisiatifkanlah serangan dengan produk-produk atau jasa-jasa terkuat; lalu susunlah dengan yang lebih lemah.
- Serangan dari samping: seranglah posisi yang lebih sedikit atau tidak dipertahankan.
- Serangan kilat: upaya yang dikonsentrasikan, yang terus maju, hingga titik-titik kuat terlampaui.
- Serangan memutar: lancarkanlah berbagai produk yang kompetitif dan/atau halangilah lawan anda dari sumber daya kunci.
- Serangan selektif: janganlah bersaing di semua bidang, seranglah bidang-bidang tertentu.
- Bertahan: pertahankanlah posisi dari serangan pesaing.
- Memindahkan pertempuran: carilah arena kompetitif yang baru.
- Gerilya: carilah ceruk pasar dan ambilah apa yang dapat anda ambil, kapan anda dapat mengambilnya.
- Mundur: keluarlah dari persaingan.
- Strategi jenderal Pogo: katanya, “Telah kita jumpai musuh kita, yaitu diri sendiri”. Seranglah diri sendiri dulu.

Penjabaran “Bermanuver Untuk Meraih Keuntungan”

Jalan memutar yang terpanjang bisa jadi merupakan rute tersingkat menuju sukses

Bermanuver untuk mendapatkan keuntungan adalah penting dalam setiap situasi kompetitif. Karena rute termudah itu sering kali paling dipertahankan, jalan memutar terpanjang sungguh mungkin menjadi jalan pulang tersingkat.

Kunci menuju sukses adalah mengubah rute memutar menjadi rute lurus bagi anda seorang.

Penjabaran “Raihlah Kekuatan Kunci”

Kerahkanlah kekuatan yang luar biasa pada tempat dan waktu yang menentukan

Inisiatif-inisiatif strategis harus difokuskan kepada faktor-faktor kunci yang memberi anda keunggulan kompetitif. Kekuatan kunci adalah konsentrasi enerji yang dibutuhkan untuk meraih sukses.
Dari segala situasi, memahami kekuatan kunci membantu anda menemukan sebuah solusi.

Penjabaran “Perdayailah Pesaing Anda”

Penyesatan selalu diarahkan kepada pesaing-tidak pernah diarahkan kepada pelanggan

Dalam bisnis, penyesatan itu dipraktekan untuk membingungkan pesaing-tidak pernah untuk membingungkan pelanggan.

Pendekatan penyesatan dalam bernegosiasi adalah tampak kecewa karena kehilangan peluang. Kerahasiaan juga bisa menjadi sarana untuk menyesatkan. Satu-satunya hal yang lebih baik dari pada membuat lawan anda tidak mengetahui apa yang sedang anda perbuat adalah membuatnya menyangka bahwa anda sedang merencanakan untuk berbuat sesuatu yang sama sekali berbeda dari apa yang sesungguhnya ingin anda perbuat.

Penjabaran “Kembangkanlah Komunikasi Internal yang Efektif”

Terapkanlah cara-cara, untuk memastikan pesannya diterima dan dipahami

Perubahan dalam perilaku pada tingkatan manajemen mengakibatkan perubahan perilaku pada karyawan barisan depan. Perilaku adalah suatu bentuk komunikasi. Manajemen sendiri haruslah mengamalkan apa yang mereka ajarkan.
Komunikasi internal yang efektif terjadi hanya berkat rencana yang dirancang dengan baik. Rencana ini diorganisasikan di seputar pemahaman bahwa semua pesan itu tidaklah disampaikan dengan cara yang sama.

Penjabaran “Raihlah Keuntungan Mental”
Pahamilah faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi sumber daya manusia

Peluang meraih kemenangan itu ditemukan dalam kapasitas mental sang pemimpin untuk mamadukan strategi (perencanaan) dengan taktik (pelaksanaan). Secara eksternal, keuntungan mental itu diraih lewat kejutan. Secara internal, ada beberapa persoalan kunci yang mendasar bagi psikologi manajemen yang baik:

- Sikap: cara pandang yang positif dan kepala dingin adalah landasan dari sikap yang baik.
- Moral: Napoleon mengatakan, “Moral dibanding fisik adalah tiga banding satu”.
- Persoalan moral yang dibutuhkan dalam bisnis adalah keberanian moral untuk mengambil keputusan yang tepat dan menindaklanjutinya.
- Fisik: jagalah kebugaran fisik anda dan pupuklah lingkungan bisnis yang sehat.
- Daya adaptasi terhadap keadaan: tidak ada rencana yang dapat meramalkan jauh.
- Imbalan: motivator internal mencakup pembagian keuntungan, pembagian kemuliaan, dan ketenaran.



Variasi Taktik

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Pertimbangkanlah pilihan-pilihan taktis yang ada
- Siapkanlah pertahanan yang memadai
- Hindarilah kesalahan-kesalahan kepemimpinan.

Pelaksanaan sesungguhnya dari rencana untuk mencapai tujuan disebut taktik dan dimulai dengan kontak. Secara internal, kontak ini mungkin saja berupa pengembangan atau proses produksi dari suatu produk atau jasa. Secara eksternal, kontaknya biasanya dengan seorang pelanggan.
Taktik (pelaksanaan strategi) bervariasi dengan berjalannya waktu dan berubahnya keadaan, dan harus disesuaikan dengan situasi sekarang. Maksud bermanuver taktis adalah memindahkan pertempurannya ke tempat di mana keunggulan dapat diraih.

Kunci menuju sukses adalah apa yang diinginkan pelanggan, bukan apa yang sanggup anda perbuat.

Penjabaran "Pertimbangkanlah Pilihan-pilihan Taktis Anda"

Kemenangan itu tergantung kepada kekuatan kita, yang kita kendalikan, dan peluang-peluang yang disediakan oleh lawan kita, yang tidak dapat kita kendalikan

Pemeringkatan adalah penilaian yang tidak kenal ampun yang menentukan prioritas untuk tindakan yang segera. Karena kemenangan itu tergantung kepada tindakan kita maupun lawan kita, upaya maksimal tidaklah menjamin kemenangan kompetitif.

Dalam lingkungan bisnis yang kompleks, sebuah organisasi mungkin menyerang dengan satu produk atau jasa dan bertahan dengan produk atau jasa lainnya.

Penjabaran "Siapkan Pertahanan yang Memadai"

Pertahanan terbaik adalah serangan yang baik

Perusahaan atau merek yang lebih kecil telah meraih pertahanan yang baik dengan menempati posisi yang sangat kuat dalam ceruk pasar atau segmen partikel suatu lini produk atau bisnis tertentu. Ketika mereka mengokohkan posisi mereka dibenak pelanggan, mereka bisa menghalau pesaing-pesaing besar.

Bahkan ketika bertahanpun, aturannya adalah mencari setiap peluang untuk merebut inisiatif dan meraih hasil dengan serangan. Pertahanan tidak akan tercapai dengan sekedar membangun produk lebih baik.

Penjabaran "Hindarilah Kesalahan-kesalahan Kepemimpinan"

Cacat dalam karakter pribadi sang komandan bisa mengakibatkan hilangnya peluang

Rekan sekerja dan bawahan akan menemukan manajer yang tidak efektif lama sebelum para seniornya menyadarinya. Interaksi-interaksi yang tidak berfungsi akibat dari penemuan tersebut akan mengurangi keefektivan orang yang bersangkutan, dan keefektivan organisasinya.

Berikut adalah kesejajaran dengan cacat karakter menurut Sun Tzu:

- Ceroboh (yang berarti kurang petimbangan): manajer yang ceroboh tidak memahami bagaimana caranya menggunakan data.
- Pengecut (melindungi diri sendiri atau penakut): orang yang takut mengambil risiko, justru mengambil risiko terbesar.

- Bertemperamen tinggi (cepat marah): sudah banyak dikatakan tentang pentingnya berkepala dingin.
- Kehormatan yang pelik (kepekaan yang berlebihan): kesejajaran dalam bisnisnya di sini adalah terlalu mudah malu, terlalu mengambil hati, atau membiarkan ego menjadi penghalang.
- Terlalu berbelas kasih (terlalu prihatin): mereka yang mempunyai kesalahan inibegitu memperhatikan reaksi orang sehingga keputusan-keputusan jangka pendeknya diambil demi menjaga keharmonisan.



Ketika Bertempur

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Tempatilah posisi-posisi alami yang kuat
- Carilah selalu dataran tinggi
- Estimasikanlah situasinya
- Disiplin bisa membangun dukungan

Secara strategis, suatu posisi yang kokoh memantapkan basis untuk menyerang. Secara taktis, posisi yang kokoh membantu anda menggunakan kekuatan-kekuatan alami anda. Posisi-posisi di mana anda bisa menempati titik kunci yang kuat sangatlah penting dalam setiap upaya.

Agar posisi kokoh, kita harus “memilikinya”. Kita “memiliki” posisi karena kekuatan yang dipersepsikan itulah kenyataannya. Semua posisi itu ada dalam pikiran, dan masuknya ke dalam pikiran melalui emosi, bukan logika.

Untuk membangun posisi yang kuat, anda harus terlebih dulu menentukan posisi apa yang anda inginkan dan pelanggan seperti apa yang anda inginkan. Lalu cari tahulah bagaimana anda memenuhi kebutuhan calon pelanggan dengan lebih baik.

Dalam bisnis, posisi-posisi yang paling kokoh ditempati oleh mereka yang meraih basis pelanggan paling setia. Posisi-posisi penting di raih oleh organisasi yang mempunyai sistim untuk benar-benar mendengarkan pelanggannya. Lalu mereka fokuskan sumber daya mereka untuk memenuhi atau melampaui kebutuhan itu dengan cara yang membuat pelanggan senang. Idenya adalah membuat para pelanggan demikian senangnya sehingga bukan saja mereka tidak membeli yang lain, mereka bahkan tidak sempat berpikir untuk membeli yang lain.

Penjabaran “Tempatilah Posisi-posisi Alami yang Kuat”

Temukanlah kekuatan-kekuatan posisi-posisi alami yang tidak ditempati lawan-lawan anda

Banyak perusahaan meraih kekuatan dengan kembali ke kompetensi dasar. Pada posisi kunci inilah mereka mempunyai kekuatan alami yang paling hakiki.

Persepsi tentang “kita ini apa” adalah didasarkan pada “selama ini, kita ini apa”. Dengan berjalannya waktu, persepsi tentang “kita ini apa” cocok dengan “sesungguhnya, kita ini apa”. Kita, diri kita sendiri, atau produk atau jasa kita, tidak mungkin menjadi yang lain.

Penjabaran “Carilah Selalu dataran Tinggi”

Dataran tinggi adalah posisi terkuat

Meraih dataran tinggi adalah pertempuran dan mempertahankannya adalah pertempuran lain. Posisi yang paling buruk adalah tidak mempunyai posisi. Dalam setiap industri, langkah meningkatkan pangsa pasar mengikis basis pesaing.

Pertanyaan untuk menentukan posisi anda:

- Posisi apakah yang kita miliki?
- Posisi apakah yang kita inginkan?
- Siapakah yang perlu kita ungguli?
- Seberapa banyakah sumber daya serta waktu yang perlu dihabiskan?
- Bisakah kita menekuninya?
- Akankan hasil-hasilnya layak dibandingkan dengan pengeluarannya?

Pertanyaan untuk menentukan lawan anda:

- Posisi apakah yang mereka miliki?

- Sinyal apakah yang mengindikasikan bahwa mereka sedang mengubah atau memperkuat posisi?
- Posisi apakah yang mereka inginkan? (kemanakah mereka menuju?)
- Apakah efeknya terhadap kita kalau mereka sukses dalam kegiatan mereka sekarang?
- Apa sajakah peluang bagi kita, kalau mereka tidak berhasil?

Penjabaran "Estimasikanlah Situasi"

Amatilah situasinya dengan seksama dan seranglah hanya di mana keunggulan nyata bisa diraih

Tergantung kepada keadaannya, mengestimasikan situasi dapat diraih secara cepat atau menuntut analisa yang lebih lengkap. Kemampuan bawah sadar kita dapat membuat estimasi situasi secara cepat. Ketika mengeluarkan rencana tertulis, biasanya memerlukan analisa situasi secara lengkap.

Ada berbagai indikator yang secara jelas dapat membantu anda mengestimasikan situasi. Indikator-indikator ini mensinyalkan strategi kompetitifnya dan kerentanannya. Dampak sinyal ini dapat dipahami dari salah seorang penerjemah karya Sun Tzu yang mengidentifikasikan 33 tanda yang berbeda-beda dari kegiatan musuh.

Dalam hubungan-hubungan pribadi, tanda atau indikator ini disebut bahasa tubuh. Lengan yang dilipat mengindikasikan penentangan. Seseorang yang mencondongkan tubuhnya kedepan dan mendengarkan mengindikasikan penerimaan. Dahi yang dikenyitkan mensinyalkan usulan anda dipertanyakan.

Semua sinyal yang terang-terangan ini membantu manajer yang jeli untuk mengembangkan estimasi situasi yang akurat. Sementara janganlah hendaknya seseorang itu terlalu melebih-lebihkan lawannya, meremehkan lawanpun bisa membawa bencana.

Penjabaran "Disiplin Bisa Membangun Dukungan"

Terapkan standar yang sama bagi semua orang

Pemimpin yang ideal paling baik digambarkan sebagai seseorang yang menjaga martabat manusia dalam kepemimpinannya. Ia paham bahwa yang penting itu adalah sumber daya manusia ketimbang teknik. Manajer itu tidak perlu disukai; tetapi, ia juga tidak perlu sampai tidak disukai. Bersikap adil dan tidak memihak tidaklah berarti bersikap tidak manusiawi. Terkadang keputusan-keputusan berat harus diambil. Kalau tidak, manajer yang bersangkutan bisa kehilangan kewenangannya.

Ketika standar prestasi dari setiap proses itu dimantapkan dan dengan jelas dikomunikasikan, maka para manajer dapat memberikan pujian ataupun kritik berdasarkan prestasi dibandingkan standar tersebut. Terlalu sering, standar-standar itu tidak ada, kritik dan penalti dijatuhkan secara suka-suka oleh manajemen. Hasilnya adalah kebingungan dan moral yang rendah.

Secara konsisten memelihara standar-standar yang tinggi menciptakan lingkungan di mana disiplin berjalan efektif dan dapat diterima. Dalam keadaan seperti ini, semangat kerja menjadi tinggi.

Disiplin diri itu sangat penting peranannya. Hingga seseorang dapat belajar tentang bagaimana cara menguasai dirinya sendiri, peranannya kecil kemungkinan ia berhasil mengendalikan orang lain.

Bab 10

Medan

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Kenalilah medan pertempuran anda
- Patuhilah hukum-hukum kepemimpinan
- Bertempurlah hanya dalam pertempuran di mana anda bisa menang
- Kenalilah diri sendiri; kenalilah lawan anda

Ralph E. Gomory, Presiden, Sloan Foundation, mengatakan "Kita semua diajari apa yang diketahui, tetapi jarang sekali kita di ajari apa yang belum diketahui; dan kita hampir tidak pernah mempelajari yang bisa diketahui". Intinya adalah masih banyak informasi di luar daerah operasi kita. Mengembangkan basis pengetahuan kita akan mengembangkan cakrawala kemungkinan kita.

Penjabaran "Kenalilah Medan Pertempuran Anda"

Pengetahuan mutlak tentang tempat kejadian adalah syarat mutlak

"Pasar" anda adalah mereka-mereka yang harus anda bujuk untuk membeli produk anda, jasa anda, atau ide anda. Untuk mengenali pasar, anda harus mendengarkan pelanggan anda. Untuk mendengarkan dengan efektif, anda harus banyak bertanya untuk menggali informasi. Inilah saatnya "tutup mulut dan mendengarkan". Hindarilah respons-respons yang membela diri.

Penjabaran "Patuhilah Hukum-hukum Kepemimpinan"

Meraih kemenangan adalah tanggung jawab sang pemimpin

Karakteristik berikut mendefinisikan sistim komando yang baik:

- Desentralisasi: orang mempunyai kewenangan yang dibutuhkan untuk meraih tujuan kecuali untuk hal-hal yang jelas-jelas dilarang.
- Kebebasan: untuk menciptakan kemandirian, kebebasan harus didelegasikan sampai keujung rantai komando.
- Pemrosesan informasi: ketika para manajer senior merelakan pengendalian, mereka juga harus merelakan arus informasi.
- Stabilitas: hubungan antar manusia dan sistim informal memberikan stabilitas kepada struktur sistem komando.
- Adanya sikap saling mempercayai: interaksi dari hubungan jangka panjang menciptakan sikap saling mempercayai.
- Kesediaan untuk memikul tanggung jawab: untuk melatih orang untuk menerima tanggung jawab, kewenangan harus didelegasikan.
- Hak dan kewajiban komandan-komandan bawah untuk mengambil berbagai keputusan dan melaksanakannya: kebebasan diberikan untuk memungkinkan para manajer mengambil keputusan dan menggunakan sumber daya yang ada untuk menemukan cara terbaik menuju tujuannya.
- Mengantisipasikan yang tidak terduga: antisipasikanlah kemungkinan rencana-rencana itu gagal, bahwa lawan anda berprilaku tak terduga, dan bahwa unit-unit anda tidak mencapai tujuan mereka.
- Pelatihan: setiap manajer mengelola pelatihan pegawainya.

Penjabaran "Bertempurlah Hanya Dalam Pertempuran di Mana Anda Bisa Menang"

Pahamilah dulu situasinya, lalu tentukanlah apakah sebaiknya anda bertempur dan bagaimana caranya

Setiap eksekutif menghadapi keputusan tentang di mana dan bagaimana sebaiknya ia mengerahkan enerji dalam dua bidang utama: bidang politik dan prestasi tugas yang dibebankan kepadanya.

Halberstam menjelaskan suatu tipe ketidakfungsian dalam uraiannya tentang konflik di Ford Motor Company dalam bukunya, *The Reckoning*:

> *Kekuasaan orang bagian keuangan yang semakin besar membuat orang-orang kreatif semakin rentan dibandingkan yang sudah-sudah. Sebab orang-orang kreatif itu selalu, seberapa baikpun mereka, membuat kesalahan. Tidak ada orang bagian produksi yang sempurna; untuk setiap model yang sukses, ada model-model yang paling baik dilupakan. Sebaliknya, orang-orang bagian keuangan itu hati-hati. Mereka tidak pernah diidentifikasikan dengan produk tertentu. Mereka tidak pernah harus menciptakan apapun. Dalam rapat-rapat mereka menyerang tetapi tidak pernah harus bertahan, sementara orang-orang bagian produksi selalu bertahan dan tidak pernah dapat menyerang.*

Dalam menentukan di mana kita harus bertempur secara eksternal, arahkanlah orientasi anda agar terfokus kepada keefektivan. Anda tidak mungkin kuat dimana-mana; anda harus menentukan di mana anda akan mengerahkan upaya utama anda lalu menggunakan disiplin yang mengalokasikan sumber daya, secara langsung maupun tidak langsung, untuk mendukung upaya utama tersebut.

Pengujian pasar menentukan apakah sebaiknya anda lakukan serangan besar-besaran. Tujuan utama anda dalam suatu pengujian adalah untuk menentukan apakah konsepnya efektif atau tidak. Kita perlu efisien tetapi bukan dengan mengorbankan sumber daya yang dibutuhkan untuk meraih sukses.

Penjabaran “Kenalilah Diri Sendiri; Kenalilah Lawan Anda”

Kenalilah kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan musuh anda

Komunikasi menjadikan dunia semakin kecil dan pesaing-pesaing dunia lebih mempunyai informasi. Awaslah terhadap pemasok yang memberitahu anda segalanya tentang pesaing anda sebab ia juga memberitahu pesaing anda tentang anda.

Mereka biasanya akan meniru gaya organisasi mereka yang sebelumnya. Mengetahui gaya pribadi para pesaing sangat mudah. Mengetahui diri sendirilah yang sulit. Penelaahan diri terjadi di tiga bidang: fisik, intelektual, dan motivasi.

Bab
11

Sembilan Variasi Tanah

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Pilihlah tanah yang menguntungkan
- Bentuklah strategi lawan anda
- Jadikanlah kemenangan itu satu-satunya pilihan
- Rencanakanlah upaya-upaya yang terkoordinasi
- Seranglah
- Pelajarilah cara-cara meraih kemenangan

Suatu pepatah kuno mengatakan bahwa pukulan pertama itu sama hebatnya dengan dua pukulan. Serangan itu mempunyai keuntungan berupa inisiatif. Karena serangan itu memaksa lawan beraksi, itu menurunkannya ke tempat kedua. Serangan juga memperkuat semangat dan keyakinan sang penyerang.

Serangan itu haruslah suatu proses yang berkesinambungan. Barulah itu memungkinkan anda mempertahankan kebebasan beraksi, menghadapi perkembangan-perkembangan yang tidak terduga, dan menentukan langkah tindakan di masa depan.

Pertimbangan-pertimbangan taktis telah mempengaruhi rencana-rencana strategis. Dua komponen penting dari kampanye yang sukses adalah memperkuat nilai pelanggan dan mengenali kekuatan-kekuatan serta kelemahan-kelemahan lawan anda. Dalam serangan, prinsip yang mendasar adalah menghindari yang kuat dan menyerang yang lemah.
Konsep menempati ceruk pasar dan mensegmentasikan pasar memberikan peluang yang sangat baik untuk memaksimalkan kekuatan dalam mengembangkan serangan. Segmentasi adalah cara bagi siapapun dengan ukuran seberapapun untuk merebut posisi dengan memfokuskan kekuatan kepada bagian pasar yang sempit, yang spesifik.

Penjabaran "Pilihlah Tanah yang Menguntungkan"

Pengendalian lokasi menghasilkan pengendalian serangan atau pertahanan

Medan tempur yang paling menguntungkan adalah selalu di mana anda dapat mengkonsentrasikan sumber-sumber daya anda secara menguntungkan dengan persaingan minimal. Untuk mengendalikan medan tempur, anda harus menginginkan diferensiasi yang lain dari pada yang lain dan pelanggan harus menginginkan diferensiasi tersebut. Kalau tidak, anda hanyalah pemain lain di pasar komoditi berkeuntungan rendah.

Penjabaran "Bentuklah Strategi Lawan Anda"

Bergeraklah dengan gesit untuk mengganggu lawan anda dan menempatkannya pada posisi yang tidak menguntungkan

Anda bisa memaksa lawan anda bereaksi ketika anda secara cepat mengakumulasikan masa kritis. Napoleon berkata, "kekuatan harus dikonsentrasikan pada suatu titik dan begitu kontaknya terjadi, pecahlah keseimbangannya".

Pada tahun 1914, Kapten Johnstone menulis prinsip kunci dalam membentuk sukses. Katanya "Yang paling baik adalah memiliki sebanyak mungkin bagi diri sendiri dan sedikit mungkin bagi musuh".

Penjabaran "Jadikanlah kemenangan itu satu-satunya Pilihan"

Pimpinlah pasukan anda ke dalam situasi-situasi di mana mereka tidak dapat mundur lagi

Komentar Sun Tzu adalah ide bahwa kebutuhan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dapat mendorong semua orang untuk meraih sasaran. Tekanan di sini ada dua: kelangsungan hidup pribadi atau kelangsungan hidup organisasi.

Masing-masing individu harus membangun semacam kekuatan karir yang membuatnya layak dipasarkan. Dengan setiap pergantian pekerjaan atau promosi, anda tingkatkan pengetahuan karir anda dan nilai anda bagi calon pemberi kerja berikutnya. Kalau karir anda tidak menanjak dalam organisasi anda, pertimbangkanlah untuk pindah.

Penjabaran "rencanakanlah Upaya-upaya yang Terkoordinasi"

Akuisisi adalah pendekatan lain untuk meraih upaya menyatu yang lebih kuat. Akuisisi yang paling efektif adalah yang "dipasang" pada kekuatan inti.

Organisasi sukses menghabiskan banyak waktu untuk membentuk tim-tim kecil yang memiliki mobilitas tinggi untuk bermanuver.

Penjabaran "Seranglah"

Teruslah menyerang

Beberapa unsur kunci ditemukan dalam semua organisasi yang bertumbuh:

- Fokus kepada pelanggan.
- Penyeleksian: kontributor terpenting bagi sukses organisasi manapun adalah kemampuan untuk merekrut orang-orang baik.
- Pelatihan: merekrut orang-orang baik saja belumlah cukup, anda harus dapat melatih unit anda menjadi yang terbaik.

Penjabaran "Pelajari Cara-cara Meraih Kemenangan"

Masalah adalah peluang

Organisasi yang meraih kemenangan selalu menyerang. Berikut adalah karakteristik mendasar dari pemenang:

- Perjuangkanlah pertempuran yang penting: sementara anda janganlah memperjuangkan pertempuran politik yang tidak mungkin anda menangkan, ketika anda memenangkan pertempuran politik dan mendapatkan musuh, anda beresiko menjadi lebih lemah.
- Hindarilah yang dapat dihindari: adalah memahami bahwa bahaya fisik itu merupakan hambatan-hambatan yang dapat diidentifikasikan, terhadap mana langkah-langkah spesifik yang diambil.
- Komunikasikanlah harapan-harapan: berikanlah imbalan atas prestasi; semua orang harus memahami harapan prestasi menurut sasaran dan imbalan yang spesifik serta dapat diidentifikasikan.



Seranglah dengan API

ATURAN-ATURAN STRATEGIS
- Kacaukanlah dan menyelusuplah
- Konsolidasikanlah keuntungan-keuntungan anda
- Kuasailah diri

Penjabaran "Kacaukanlah dan Menyelusuplah"

Kacaukanlah pikiran dan menyelusuplah kedalamnya

Ketika kita sukses dalam serangan, itu adalah karena luar biasa yang direncanakan dengan seksama. Pemimpin militer mengatakan bahwa untuk meraih terobosan, dua kejadian utama harus terjadi:
1. Pergeseran: anda tidak mungkin dapat memukul musuh kecuali anda terlebih dulu menciptakan peluangnya.
2. Eksploitasi: anda tidak mungkin menjadikan efeknya menentukan kecuali anda eksploitasikan peluangnya sebelum ia pulih.

Dalam bisnis, ekuivalen untuk pergeseran dan eksploitasi adalah "mengacaukan" dan "menyelusup". Anda harus "mengacaukan" pikiran dan "menyelusup" ke dalamnya.
Baik pengacauan maupun penyelusupan yang menciptakan perhatian itu janganlah sampai kasar atau menyinggung.

Penjabaran "Konsolidasikanlah Keuntungan-keuntungan Anda"

Kembangkanlah kesetiaan yang berkelanjutan
Tujuan anda bukanlah sekedar meraih kemenangan; tujuan anda haruslah mempertahankan kemenangan. Ketika nilai-nilai organisasi difokuskan pada memberikan imbalan serta memotivasi semua pihak yang berkepentingan, kemenangan yang berkelanjutan akan terjamin.
Raihlah penjualannya tetapi lepaskanlah pelanggannya, maka anda kalah perang. Dalam upaya apapun, biaya tertinggi adalah penjualan pertamanya. Meraih penjualan tersebut hanyalah dasar dari hubungan-hubungan di masa depan.

Kemitraan bisnis di antara pelanggan dan pemasok telah menjadi cara yang sangat baik untuk mengubah serangkaian transaksi menjadi hubungan yang langgeng.

Program-program kesetiaan yang meberikan imbalan kepada pelanggan yang membeli ulang adalah cara lain untuk mengembangkan hubungan yang berkelanjutan. Kesetiaan pelanggan diraih oleh organisasi-organisasi yang menyenangkan pelanggannya. Yang berarti, perusahaan ini tidak sekedar meraih penjualan, mereka puaskan pelanggannya dengan cara yang sedemikian rupa sehingga terbinalah hubungan jangka panjang.

Sama pentingnya dengan kesetiaan pelanggan adalah kesetiaan karyawan.

Penjabaran "Kuasailah Diri"

Janganlah bertempur dalam pertempuran yang tidak mungkin anda menangkan atau memenangkan mereka-mereka yang kalah perang

Penguasaan Diri Eksternal
Perusahaan-perusahaan manufaktur yang ingin menyerbu pasar-pasar asing tidaklah terlalu sukses dengan serangan frontal lewat investasi iklan dan kampanye besar-besaran. Pasar-pasar baru ditaklukan

dengan kampanye-kampanye yang dipertimbangkan masak-masak dan dilaksanakan dengan terampil, yang difokuskan secara metodis mengungguli pesaing-pesaing yang sudah mapan.

Pendekatan lain dalam penyerbuan pasar adalah menggunakan distributor dan/atau agen penjualan yang sudah ada sebagai sistem pengirimannya.

Penguasaan Diri Internal

Persoalan bertempur dalam pertempuran yang tidak bisa anda menangkan mempunyai penerapan khusus untuk politik perusahaan. Politikus yang baik, bernegosiasi. Politikus yang buruk, bertempur.
Seorang pemimpin militer Tiongkok memberikan nasihat berikut yang sangat nyata penerapannya untuk politik perusahaan:

Seseorang yang meraih satu kemenangan menjadi Kaisar;
Seseorang yang meraih dua kemenangan menjadi Raja;
Seseorang yang meraih tiga kemenangan menjadi Pelindung;
Seseorang yang meraih empat kemenangan menjadi kelelahan;
Seseorang yang meraih lima kemenangan menjadi bencana.



Pengerahan Agen-Agen Rahasia

ATURAN-ATURAN STRATEGIS

- Berinvestasilah dalam sumber-sumber daya intelijensi
- Mantapkan sistem intelijensi tandingan
- Praktekanlah intelijensi tandingan

Tugas terbesar unit intelijensi manapun adalah mengorganisasikan serta menafsirkan informasi yang sudah tersedia. Ketidakpastian menyelimuti banyak persoalan yang menantang seorang manajer. Penangkal ketidak pastian adalah informasi yang lebih relevan.

Kumpulkan semua data yang tersedia
Aturan pertama dalam pengumpulan data dinyatakan dalam peraturan pasukan Republik Rakyat Tiongkok:

> *Setiap komandan harus mengorganisasikan survei pendahuluan dalam wilayah kegiatan unitnya. Ia tidak boleh menunggu petunjuk dari atasannya, juga tidak boleh mengandalkan keputusan atasannya tentang apakah ia sebaiknya mengadakan survei pendahuluan atau tidak.*

Penjabaran "Berinvestasi Dalam Sumber-sumber daya Intelijensi"

Informasi itu penting sekali demi kemenangan

Intelijensi yang akurat memungkinkan penggunaan sumber-sumber daya anda dengan lebih baik. Informasi yang diperoleh mengurangi risiko sebab anda mempunyai data yang memberi anda peluang lebih baik.

Asumsi kunci intelijensi adalah bahwa suatu kesan terhadap apa yang belum dikenal dapat disatukan dengan mempelajari apa yang sudah dikenal. Strategi yang baik membutuhkan asumsi-asumsi yang baik, dan asumsi yang baik adalah produk intelijensi yang baik.
Mengumpulkan pengetahuan adalah proses umpan balik yang dinamis dan berkesinambungan.

Anda harus mengenal lawan anda dan memahami kekuatan dan kelemahannya. Anda harus memahami segala yang mungkin tentang pasar yang sekarang maupun pasar yang akan datang untuk produk anda, jasa anda, atau ide anda.

Penjabaran "Mantapkanlah Sistim Intelijensi yang Aktif"

Mantapkanlah metodologi untuk memproses informasi

Organisasikan Arus Informasi Anda
Proses pengumpulan intelijensi adalah mengumpulkan dan menyaring. Salah satu keputusan kunci dalam memproses informasi adalah bagaimana caranya menyeleksi informasi yang masuk ke dalam setiap tingkatan manajemen.

Solusi yang paling hakiki adalah kombinasi dari:

- Struktur yang mengukur proses pengambilan keputusan organisasi.
- Informasi yang tersedia di semua tingkatan.
- Survei pendahuluan pribadi dipihak para pengambil keputusan di setiap tingkatan.

Jadikanlah Informasinya Bermanfaat

Untuk menjadikan informasi yang tersebar itu bermanfaat, informasi harus disatukan dan dikembangkan untuk membentuk pola-pola tertentu agar dapat dibaca semua eselon.

Sentralisasi membuat ambang keputusannya tinggi dan meningkatkan arus informasi. Desentrasisasi membagi tugasnya menjadi bagian-bagian dan memantapkan titik-titik fokus untuk menghadapi setiap bagiannya.

Penjabaran “Praktekanlah Intelijensi Tandingan”

Sementara anda memperoleh rahasia anda sendiri

Intelijensi tandingan biasanya adalah sebuah memo yang menuntut semua karyawan untuk menghubungkan semua permintaan informasi dari luar kepada pejabat tertentu.

Pada tingkatan perlindungan berikutnya adalah langkah-langkah pengamanan seperti mesin penghancur dokumen dikantor-kantor penting dan sistim penomoran untuk mengendalikan dokumen-dokumen penting seperti rencana pengembangan produk baru.

Daftar Pustaka:

Gerald A. Michaelson, Sun Tzu: *The Art of War for Manager* (Sun Tzu: Seni Perang untuk Manajer), Interaksara, 2004.